

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
CÂMPUS PROF. FRANCISCO GONÇALVES QUILES  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Kátia Moreira Silva**

**CONTROLE INTERNO: Um estudo em uma empresa do setor de fracionamento  
e distribuição de vinho do interior do estado de Rondônia**

**Trabalho de conclusão de curso  
Artigo científico**

**Cacoal – RO  
2017**

**Kátia Moreira Silva**

**Controle Interno: Um estudo em uma empresa do setor de fracionamento e distribuição de vinho do interior do estado de Rondônia.**

**Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Câmpus Prof. Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso na disciplina de Trabalho de Conclusão (TCC) de Curso em Ciências Contábeis/Controladoria.**

**Orientadora:** Profa. Dra. Estela Pitwak Rossoni.

**Cacoal – RO  
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Fundação Universidade Federal de Rondônia  
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

---

S586c Silva, Kátia Moreira Silva.

Controle interno: um estudo em uma empresa do setor de fracionamento e distribuição de vinho do interior do estado de Rondônia / Kátia Moreira Silva Silva. – Cacoal, RO, 2017.

27 f.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dra. Estela Pitwak Rossoni

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) -  
Fundação Universidade Federal de Rondônia

1. Controle interno. 2. Normas contábeis. 3. Segurança. 4. Tomada de decisão. I. Rossoni, Estela Pitwak. II. Título.

CDU 657.6

---

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR**  
**CÂMPUS PROF. FRANCISCO GONÇALVES QUILES**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

O TCC intitulado Controle Interno: Um estudo em uma empresa do setor fracionamento e distribuição de vinho do interior do estado de Rondônia, elaborado pela acadêmica Kátia Moreira Silva, foi avaliado pela banca examinadora em \_\_\_\_ de julho de 2017, tendo sido \_\_\_\_\_.

---

Profª Drª Estela Pitwak Rossoni – Orientadora  
(UNIR – Cacoal)

---

Profª. M.a. Andréia Duarte Aleixo - Membro  
(UNIR – Cacoal)

---

Profª. M.a. Ellen Cristina de Matos - Membro  
(UNIR – Cacoal)

**Cacoal– RO**  
**2017**

## **CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE FRACIONAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DE VINHO DO INTERIOR DO ESTADO DE RONDÔNIA.**

Kátia Moreira Silva<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este trabalho trata sobre controle interno teve como objetivo geral compreender como é realizado controle interno na gestão organizacional da empresa de fracionamento e distribuição de vinhos visando o cumprimento das normas de contabilidade, e sua segurança para fins decisórios. A pesquisa teve natureza exploratória e descritiva e abordagem qualitativa, sendo objeto de análise, a percepção dos seus gestores. Foram aplicadas pesquisa documental, bibliográfica e de campo e, para análise de dados, utilizou-se o método dedutivo. Os dados foram coletados em Maio de 2017, e analisados à luz do referencial teórico acerca dos temas controle interno, normas pertinentes e segurança, sendo pano de fundo a contabilidade gerencial pelo entendimento de que possibilite ao gestor maior probabilidade de sucesso na implantação do seu sistema de controle e ter uma segurança razoável quanto ao uso do mesmo para a tomada de decisão. Os resultados apontaram que a empresa não possui um sistema de controle interno formal, mas possui os devidos registros das transações, os quais atendem às necessidades dos gestores para a tomada de decisão e, igualmente atendem às normas contábeis. Pode-se constatar ainda, que o controle utilizado não pode ser considerado como sendo um sistema de controle interno pois o mesmo não atende as devidas exigências das normas de controle interno, visto que o controle interno é um processo em que deve prevenir os resultados reunir informações do verdadeiro desempenho da empresa comparar esse desempenho com o que foi previsto, e se houver alguma deficiência corrigi-la.

**Palavras-chave:** Controle interno. Normas Contábeis. Segurança. Tomada de Decisão.

### **1 INTRODUÇÃO**

Esta pesquisa tem como tema “controle interno” verificando sua importância e papel para a gestão empresarial. Neste sentido, verificou-se que, conforme as atividades das empresas foram crescendo, os gestores proporcionalmente foram sentindo a necessidade de dar uma maior prioridade às normas internas de suas empresas, visto que os administradores e até mesmo os proprietários não poderiam estar supervisionando pessoalmente as ações realizadas pelos seus subordinados dentro da entidade (ALMEIDA, 2003).

---

<sup>1</sup> Acadêmica concluinte do curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) – *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles, em Cacoal, sob a orientação da Professora Doutora Estela Pitwak Rossoni.

No entanto, para que o sistema de informação contábil seja eficaz é necessário que haja apoio por parte dos gestores, sendo os administradores quem tem que sentir a necessidade dessa informação, fazendo com que se tenha estabilidade no desenvolvimento do referido sistema (CREPALDI, 2011).

Diante da necessidade dos gestores terem uma segurança razoável nas operações da empresa e na tomada de decisão, este trabalho tem como propósito verificar se o sistema de controle interno utilizado pela empresa está auxiliando os gestores na tomada de decisão e verificar o quanto estes controles internos utilizados pelos gestores estão de acordo com as normas contábeis.

Tal preocupação se deu uma vez que, com o mercado competitivo e com constantes mudanças, torna-se imperativo às empresas ter um bom controle interno para facilitar a tomada de decisão e acompanhar a evolução da entidade e que, por isso, as organizações precisam de um sistema de medição que dê suporte na tomada de decisão proporcionando eficiência na inserção e supervisão dos objetivos e metas estabelecidas (CHAMON, 2008).

Esta tarefa à controladoria, que tem como função assegurar que os objetivos da empresa sejam alcançados, sendo a função da contabilidade, realizar o registro do patrimônio, bem como auxiliar os gestores na tomada de decisão. Porém, o sistema de controle interno não é um padrão para todas as áreas de atuação empresariais; cada empresa deve ter seu sistema de controle interno adaptado de acordo com suas necessidades (NOVELO, 2005; UTZIG, BEUREN, 2014).

Tomando por base, pesquisas realizadas anteriormente (NOVELO, 2005; FAIA, MILAN, GOMES, 2013; UTZIG, BEUREN, 2014), pode-se verificar que alguns sistemas de controle são feitos de forma isolada por setor, dificultando assim a visão ampla de um todo para a tomada de decisão. Igualmente, algumas pesquisas informam que com o desenvolvimento das empresas, há uma necessidade de se aprimorar o sistema de controle interno; ademais se percebeu a necessidade de utilização das informações contábeis pelos gestores na tomada de decisão, bem como foi constatado que o contador do futuro deve ter uma visão mais ampla de sua profissão, deixando de ser apenas aquele que emite guias, para ser um profissional que auxilia o gestor na tomada de decisões, na pessoa do controlador.

Em síntese, um bom sistema de controle interno auxilia os gestores na tomada de decisão com um nível maior de segurança (UTZIG, BEUREN, 2014).

Com base no exposto, a questão que orientou esta pesquisa foi **“Como o sistema de controle interno utilizado pela empresa pesquisada pode ser avaliado segundo a segurança para tomada de decisão e cumprimento das normas contábeis pertinentes?”**

Cabe esclarecer que a avaliação quanto à segurança se deu à partir da percepção dos gestores da empresa pesquisada e referencial teórico e, quanto ao atendimento das normas contábeis, analisou-se o sistema de controle interno da empresa à luz do respectivo referencial teórico.

A partir da questão problema, delineou-se o objetivo geral que foi **compreender como é realizado o controle interno na gestão organizacional da empresa de fracionamento e distribuição de vinhos visando o cumprimento das normas de contabilidade, e sua segurança para fins decisórios.**

A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, com uma abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos, foram utilizadas pesquisa documental, bibliográfica e de campo e para análise de dados, usou-se o método dedutivo, teve como objeto de pesquisa a visão dos gestores quanto ao controle interno para tomada de decisão, especialmente quanto ao atendimento às normas contábeis e nível de segurança para a tomada de decisões.

Os resultados apontaram que a empresa pesquisada se utiliza de controles contábeis onde são realizados controles e devidos registro de entradas e saídas de ativos da empresa, o que não caracteriza controle interno, pois para tanto seria necessário um sistema de controle interno formal o qual determine os objetivos da empresa os quais possam ser alcançados com eficiência, esses objetivos devem ser traçados pelos gestores e funcionários que fazem parte da administração, o que foi detectado que são apenas os gestores que fazem as verificações e tomam as decisões no que se refere a empresa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com a intenção de dar embasamento teórico para a pesquisa, buscou-se definir o que é o controle, abordando-se também sobre a função e contribuições da Contabilidade Gerencial, bem como do controle empresarial, controle interno gerencial e do modelo de controle interno sugerido pelo Coso, para que por meio do conhecimento teórico, fosse possível realizar comparações com a realidade da empresa pesquisada.

### **2.1 AS ORGANIZAÇÕES**

Empresa é um conjunto de pessoas hierarquicamente posicionadas que colocam em prática recursos intelectuais, físicos e financeiros para transformar elementos em produto ou serviço, com o objetivo de atender necessidades da sociedade (FISCH; MOSIMANN, 1999).

Para Caggiano e Figueiredo (1997) empresa é uma unidade que produz com a visão de gerar fortunas, com transações em dois mercados, o primeiro como consumidor e o segundo como fornecedor. A empresa compra o material para a venda que disponibiliza aos seus clientes.

De acordo com Crepaldi (2011, p. 37), “as organizações [...] possuem quatro componentes tangíveis: o trabalho, as pessoas, os órgãos e as relações entre os mesmos.” O trabalho é o primordial para realizar as funções da empresa, as pessoas são as que vão executar o trabalho dentro da empresa, os órgãos são os grupos de pessoas que possuem funções semelhantes e as relações entre os mesmos consistem na relação em que esses grupos possuem entre si e seus superiores.

Urwick (2013) sugere quatro princípios de administração aplicáveis às organizações: Princípio da especialização, em que cada funcionário exerce apenas uma função, determinando assim uma divisão específica de cada trabalho; Princípio da autoridade que define claramente quem são as autoridades dentro da empresa; Princípio da amplitude administrativa, em que cada gestor tem um determinado número de subordinados para supervisionar as ações dentro da empresa e, por fim, o Princípio da definição, o qual é definido por escrito e comunicado a todos seus deveres e a posição de cada função dentro da empresa.

Para que uma empresa tenha um bom desempenho, atingindo suas metas, é necessário que ela tenha conhecimento dos processos administrativos os quais Marques (2013), classifica como: planejamento, organização, direção e controle.

Chiavenato (2016) traz definições claras desses processos administrativos:

- A- Planejamento – fase em que se planeja o caminho a ser trilhado para atingir da melhor maneira os objetivos a serem atingidos.
- B- Organização – processo de alocar pessoas para um trabalho conjunto de forma estruturada com o intuito de atingir objetivos em comum.
- C- Direção – fase em que se coloca em prática aquilo que foi planejado e organizado, ou seja, é a direção que tem a missão de usar a influência para despertar a motivação nas pessoas para alcançar os objetivos impostos pela organização.
- D- Controle – acompanhamento e avaliação do desempenho da organização, verificando se o que foi organizado e dirigido está acontecendo de acordo com o que foi planejado.

É importante destacar que, a estratégia utilizada para implementar esses processos, não deve ser avaliada apenas no processo de implementação na empresa e sim, continuamente,



com vistas a verificar se ela realmente é eficiente para o que foi planejado. Para tanto, tem-se o controle, o qual tem como função verificar se o que está sendo executado está sendo feito da forma com que foi planejado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Por isso, no tópico seguinte foi destinado à tratar sobre o processo de Controle.

## 2.2 CONTROLE

Controle é uma ferramenta que garante a realização do que foi planejado. Tem-se também como uma técnica com regras e métodos próprios que são usados para resguardar os recursos, a exatidão e a segurança dos sistemas de informação (IUDICIBUS; MARION; PEREIRA, 1999).

De acordo com o Portal de Auditoria, (2016) Controle interno é “um conjunto de procedimentos, normas e objetivos estabelecidos pela administração da empresa com o objetivo de cumprir a política administrativa da organização [...]”.

Diante dessas definições pode-se dizer que o controle interno é uma ferramenta usada pelo administrativo ou proprietário da empresa para ter uma segurança de que os objetivos sejam alcançados e trazer segurança para sua empresa.

Iudicibus, Marion, Pereira (1999) definem controle interno como o plano dentro da organização em que são adotadas medidas e métodos para apurar se os dados contábeis estão exatos, garantir que os objetivos sejam alcançados, estimulando para que os regimes administrativos sejam seguidos.

Na sequência são apresentados desdobramentos acerca deste processo.

### 2.2.1 Controle e a Contabilidade

Contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio, em que registra os fatos ocorridos na empresa e fornece informações; tem como finalidade principal preservar o registro e o controle para fornecer explicações claras sobre as informações das transações da empresa às partes interessadas (MARQUES, 2007).

De acordo com Padoveze (2003) a contabilidade se destaca por ser a ciência em que se controla, sendo que sua função na empresa implica em um acompanhamento e controle de todas as fases de um processo decisório, de gestão e planejamento da empresa. Dessa forma, pode-se dizer que o controle na contabilidade não é apenas realizado após o ocorrido, mas

também deve se dar à *priori*, conduzindo todas as fases da empresa de uma forma preventiva e com vistas a reduzir riscos futuros.

Conta-se que, no decorrer de muito tempo, a contabilidade foi tida e vista para fornecer informações financeiras, porém na atualidade essa percepção tem mudado para uma contabilidade que tem uma visão gerencial em que se utiliza de sistemas para registrar informações das operações da empresa, elaborar relatórios e os interpretar com informações fundamentais para o auxílio dos gestores no sistema de gestão, planejamento, execução e controle e também na tomada de decisão (CREPALDI, 2011).

De acordo com a visão gerencial, a finalidade da informação contábil é de capacitar a entidade para a realização de suas metas, podendo assim chegar a uma conclusão de que a eficácia da informação contábil é medida conforme o grau em que esse objetivo é atingido (CAGGIANO; FIGUEIREDO, 1997).

Conforme Crepaldi (2011) para exercer a função de contador gerencial é necessário que o contador possua conhecimentos matemáticos e estatísticos, como também técnica de planejamento e pesquisas operacionais. A contabilidade gerencial tem que ser atualizada e conciliada de acordo com as normas contábeis, levando assim a um maior controle financeiro, com fim de minimizar os custos tributários nas operações de negócios. Com um ponto de vista mais amplo das operações da empresa, tais como, fluxo de caixa, controle de estoques, controle de gastos dentre outros, é possível que os gestores possam tomar decisões compatíveis com os objetivos da empresa e de forma mais segura.

De acordo com Padoveze (2012) a contabilidade gerencial tem o dever de suprir por meio dos sistemas de informação, todas as áreas da empresa e em todas as etapas do processo de gestão, visto que a empresa tem sua organização de forma hierárquica, ou seja, é uma subordinação sucessiva de forma que o último fica subordinado aos demais.

Os administradores que fazem o uso do sistema integrado de contabilidade gerencial em suas empresas apresentam um diferencial positivo com relação àquelas que não fazem o uso do sistema. Pode-se destacar a importância desse sistema no controle de processos, em que o gestor pode planejar o futuro da empresa prevenindo possíveis riscos que podem vir a ocorrer, viabilizando a verificação de demandas a serem solucionadas com a aplicação de ações de caráter corretivo para alcançar os objetivos, dispondo de privilégios que poderão ser ofertados aos consumidores (CREPALDI, 2011).

Vendo o controle como uma ferramenta que mede e corrige o desempenho dos funcionários da empresa e sua efetiva aplicação, pode-se contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, consistindo o controle, dentre outras funções, na verificação se as

tarefas estão sendo feitas de acordo com o que foi planejado e ordenado, facilitando assim a detecção de erros ou deslizes, possibilitando serem corrigidos e evitar que haja uma repetição (MARQUES, 2004).

É de fundamental importância destacar a caracterização da incorporação do sistema contábil com os demais sistemas de informação da entidade, na esfera gerencial essa incorporação é de extrema relevância visto que a contabilidade gerencial se utiliza de vários dados e informações de outros sistemas contábeis, inclusive quantitativas e qualitativas, para integrar os relatórios tornando-os úteis para a tomada de decisões (PADOVEZE, 2012).

A informação contábil é de grande valia quando usada como procedimento para o controle, pois além de ser um modelo, é também de grande apreço para o processo, tendo ainda a missão de medir a execução da função de cada administrador de vários âmbitos da empresa (CAGGIANO; FIGUEIREDO, 1997).

### **2.2.2 Controle Interno de gestão**

O controle interno é um conjunto de métodos adotados pela empresa, para a proteção do seu patrimônio, com o objetivo de que seus dados contábeis sejam exatos, e fornecer uma eficiência operacional, ou seja, fazer com que as operações da empresa sejam feitas de uma forma eficiente e clara, sem que traga preocupações com problemas futuros (ALMEIDA, 2003).

Pode-se destacar que o controle é um planejamento traçado pela administração da empresa com o intuito de examinar se os caminhos traçados a serem seguidos são realmente eficientes, se os colaboradores estão cumprindo as normas da empresa; também tem o objetivo de proteger o patrimônio da empresa, fornecer informações verdadeiras aos seus investidores e interessados.

O controle interno consiste em ações que estão presentes em todas as atividades da organização, ações essas criadas pela organização para conduzir as atividades e controlar os negócios da empresa, servindo como um instrumento que conduz ao cumprimento das ações (D'AVILA; OLIVEIRA, 2002).

De acordo com Attie (1998) o controle interno só tem sentido e importância quando é criado para garantir que um objetivo definido seja cumprido, tanto na esfera administrativa como na gerencial. Diante disso pode ser observado que o controle interno é um dado físico em que avalia uma função visível.

Conforme o Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Tradway<sup>2</sup> (Coso) (*apud* TOSTES, 2007, p. 50) o controle interno é:

Um processo levado a efeito pelo conselho de administração, diretoria e gerência em geral, para trazer uma segurança razoável de que a empresa irá atingir seus objetivos com relação às seguintes categorias:  
Eficiência e efetividade nas operações;  
Confiabilidade nas demonstrações financeiras; e  
Cumprimento das normas legais e fiscais.

As funções designadas dentro da empresa devem ser cumpridas de forma eficaz e habitual, sendo que quem deve supervisionar se o que foi determinado está sendo executado são os gestores. Com o cumprimento das categorias de controle mencionadas pelo Coso é visível que a segurança da empresa tem grandes chances de ser preservada, considerando a redução de riscos, vislumbrando que os gestores serão bem sucedidos na realização dos objetivos que foram designados para a empresa.

Conforme Catelli (1999, p. 138), o controle interno bem sucedido implica em quatro etapas:

Prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho  
Reunir informações sobre o desempenho real  
Comparar o desempenho real com o previsto; e  
Verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas consequências quando possível.

De acordo com o Portal de Auditoria o controle interno implica em várias etapas por parte dos administradores e gerentes as quais são relatadas como:

- a) Estabelecer objetivos: o que deseja atingir, em quanto tempo, com quanto de orçamento dentre outros,
- b) Planejar: o que será realizado para que esses objetivos sejam alcançados,
- c) Organizar: deixar claro a todos o que deverá ser feito, quem será o responsável pela execução, onde será executado, em quanto tempo atividade deverá ser executada,
- d) Comandar: fazer com que todos cumpram as ordens que foram dadas; e
- e) Coordenar: essa etapa implica em saber orientar, avaliar as operações, premiar se merecido e punir quando necessário.

Quando o gestor for colocar em prática o controle interno, deve fazê-lo de forma cautelosa, implementando sistemas de controle executáveis, bem definidos e eficientes, determinado objetivos que coincida com a realidade da empresa, trazendo assim a segurança esperada pelo empresário. O administrador deve ter conhecimento suficiente para verificar se

---

<sup>2</sup> (COSO, 1992, p. 13)

o sistema de controle interno que foi estabelecido está sendo eficiente e, se for o caso, fazer mudanças necessárias para chegar a uma eficiência maior nas operações.

Na prevenção de algum empregado possa vir a ser desleal ou até mesmo relapso, é necessário que os gestores criem vários métodos de controle que os tornem responsáveis pelas suas ações, levando-os a evitar tais atitudes. Esses métodos de controle adotados pelos gestores é denominado de sistema de controle interno (MAUTZ, 1984).

Para Attie (1998), o controle interno está ligado diretamente às questões administrativas da empresa, os quais influenciam diretamente sobre as informações contábeis, havendo assim a obrigação imediata de que essas informações sejam consideradas de uma forma conjunta para que o sistema de controle interno seja adequado.

O controle interno deve ser exercido por meio de cinco atividades básicas, as quais são apresentadas no quadro abaixo:

**Figura 1: Atividades para o controle interno na empresa**

1	Segurança e proteção dos ativos e arquivos de informação.	Proteger os ativos de eventuais roubos, perdas, uso indevido e danos morais para a empresa.
2	Documentação e registros adequados.	Todas as operações devem ser registradas no momento oportuno, pelo valor original nas contas adequadas a cada situação, de forma que as demonstrações sejam feitas dentro do critério, havendo assim um controle de ativos.
3	Segregação de funções.	A responsabilidade de cada colaborador deve ser determinada, devendo essa distribuição ser feita de forma estratégica para que não ocorram fraudes, pois se não houver delimitação de funções eficientemente distribuídas o controle não terá eficiência.
4	Procedimentos adequados de autorizações para o processamento das transações.	O acesso aos ativos deve ser feito apenas para pessoas que são autorizadas.
5	Verificações independentes.	Deve ser feita conciliação de documentos e plano de contas em intervalos relevantes para, em caso de constatar erros, sejam tomadas medidas para sanar o problema encontrado.

**Fonte:** Portal de controladoria

Estas atividades têm o intuito de conduzir o gestor a implementar controles dos quais possam trazer praticidade ao ser colocado em prática na empresa e, ao mesmo tempo, trazer a segurança esperada, tanto interna quanto para a verificação dos mesmos na tomada de decisão.

Crepaldi, (2011, p. 64) classifica as categorias de controle de acordo com suas finalidades, sendo: “Controles organizacionais, inclusive segregação de funções, Controle de sistema de informação, Controle de procedimentos”. Os controles organizacionais são as formas em que são distribuídas as funções de acordo com a competência de cada indivíduo, em que cada funcionário tem a sua função designada atuando apenas na função que lhe foi designada.

De acordo com D`Avila e Oliveira (2002, p. 30-31) pode-se incluir o controle interno dentro dessas categorias, para fins de estudo: “eficácia e eficiência operacional; mensuração de desempenho e divulgação financeira; proteção de ativos; cumprimento de leis e regulamentações. Dessa maneira, as funções dos gestores ficam bem definidas, possibilitando saber o que esperar de cada categoria do controle interno.

### **2.2.3 Controle organizacional/estratégico**

Para Chiavenato (2007 p. 343) o controle organizacional, também conhecido como controle estratégico é um sistema de direção que controla os resultados e desempenho da organização de forma universal, tomando como base as informações vindas do ambiente externo. Após estabelecer os objetivos e planos a serem alcançados, o controle estratégico tem como função averiguar as condições reais e confrontá-las com os padrões preestabelecidos, realimentando a coordenação de uma ação empresarial como um todo, com um foque em um rumo correto.

O controle estratégico se utiliza de critérios de longo e curto prazo, os quais Catelli (1999) explica que os de longo prazo tem o papel de otimizar o funcionamento nos períodos determinados com o detalhamento das possibilidades operacionais aprovadas, considerando como produto um plano operacional aprovado. Já o de curto prazo tem o papel de planejar novamente as ações à luz dos conhecimentos novos em que foram encontrados, aprimorando o desempenho de curto prazo.

O controle organizacional deve ser ajustado a requisitos que são baseados em planos, requerendo uma estrutura organizacional em que se avalia e monitora o desempenho geral da empresa por meio de controles gerais nos quais estão, os resumos e relatórios contábeis e de orçamento, os controles de perdas e lucros e o controle de análise sobre o retorno de investimento (CHIAVENATO, 2007).

### **2.2.4 Controle de procedimentos**

Os gestores de cada unidade do sistema de controle interno devem supervisionar todos os trabalhos que são realizados dentro da empresa, quando tem o poder de repassar essa atividade aos encarregados de cada setor. Todavia, para isso, eles devem determinar os mecanismos e procedimentos em que os mesmos possam avaliar a forma de atuação dos

supervisores, verificando se são capazes de desenvolver as atribuições que lhes foram designadas (SOUZA, 2010).

Para Crepaldi (2011) o controle de procedimentos implica em ação que são adquiridos por meio de observação aos princípios e procedimentos organizacionais. Por isso, é de fundamental importância que seja elaborado um plano de organização em que todos compreendam suas funções dentro da empresa e que as normas estabelecidas sejam todas documentadas.

Com um olhar amplo pode-se dizer que o controle de procedimentos consiste na observação da forma em que as atividades corriqueiras estão sendo realizadas, verificar se, na prática, realmente tudo está de acordo com a determinação dos sistemas de controle interno implantado.

### **2.2.5 Controle de sistema de informação**

O controle de procedimentos é compreendido por um olhar sistemático da instituição, em que as atividades usam recursos para converter matéria prima em produto final, sendo de responsabilidade do sistema gerencial, organizar e documentar, buscando uma contínua melhora, devendo os processos serem documentados para que todos possam ser controlados, confirmados, avaliados e auditados, provando que o que foi planejado foi executado ou não cumpriu as normas atuais (MORAES, 2010).

De acordo com Fisch e Mosimann (1999), para que as empresas deem continuidade, o recurso da informação está sendo cada vez mais importantes, pois com as mudanças constantes no ambiente externo é necessário que haja uma mudança em tempo hábil no âmbito interno da empresa. Devido a essa urgência de informação, cada âmbito da empresa possui um sistema de informação que compõe o todo, o qual se chama de sistema de informação e fornece os dados com um bom nível de confiabilidade para a tomada de decisão.

Para Chiavenato (2013) os sistemas de informação gerencial são sistemas computacionais que tem a capacidade de fornecer informações para tomada de decisões dos gestores. Combinando o sistema de computação, o de procedimentos e o de pessoas, com seus respectivos banco de dados, tem-se um sistema de informação que é um sistema de arquivos integrados e interligados, que além de banco de dados, constitui-se de sistema de processamento de dados e os canais de comunicação.

Tendo em vista esse sistema de informação que é de suma importância no desenvolvimento empresarial, ressalta-se que sua falta dificultaria o trabalho do gestor na

tomada de decisão, porque ele interliga todos os canais na comunicação entre máquinas e pessoas.

O próximo tópico foi destinado a apresentar sobre o Controle segundo o Coso.

## 2.3 CONTROLE SEGUNDO O COSO

Diante de uma grande onda de falência de empresas, o Congresso americano criou um comitê especial para analisar os vários casos que criaram dúvidas sobre a conduta da administração das empresas. A comissão emitiu um relatório com recomendações, em que pediu para que as organizações que patrocinaram para integrar os vastos conceitos de controle interno e elaborar um modelo comum para determinar e avaliar os controles internos (BRASIL, 2012).

Diante dessa situação surgiu o Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Tradway (Coso), que desenvolve ações para a prevenção e diminuição do risco, com a finalidade de que os objetivos da empresa sejam alcançados, com foco no controle interno, desenvolvendo ações para uma melhoria das demonstrações financeiras (BEUREN; ZONATO, 2012).

O Coso I trouxe critérios claros que foram aceitos de forma ampla para estabelecer o controle interno e para sua avaliação. Contudo, esse modelo não foi suficiente para as empresas, havendo a necessidade de implantação do Coso II, o qual aprimorou um enfoque no gerenciamento de risco, inclusive os que são relacionados aos objetivos estratégicos pois, são eles que dão suporte à continuidade da organização (BRASIL, 2012).

O modelo de Coso II traz quatro objetivos que são quase comuns para todo tipo de organização; são eles: estratégico, operacional, comunicação e conformidade. Esses devem ser implantados antecipadamente para permitir que os riscos sejam identificados e analisados, permitindo assim uma base de conhecimento suficiente para administrar esses riscos (BRASIL, 2012).

O Coso traz uma estrutura integrada de controle interno com destaque nos seguintes aspectos:

- a) **Ambiente de controle:** em que a administração demonstra que tem compromisso com os valores, integridade e a ética tanto com o compromisso de atrair, desenvolver e reter os recursos qualificados para permitir o funcionamento adequado da empresa, e também define as responsabilidades e a divisão da função de cada um.



- b) **Avaliação de risco:** nesse aspecto a organização deixa claros os seus objetivos, permitindo a avaliação e a identificação dos riscos, levando em conta as possíveis fraudes que poderão ocorrer na realização de seus objetivos, possibilitando uma avaliação da frequência em que esses fatos ocorrem para corrigir em tempo hábil.
- c) **Atividades de controle:** auxilia na redução de riscos, implementam atividades de controle na tecnologia, apoia a realização dos objetivos de negócios, ou seja, são os procedimentos que dão direção as ações individuais.
- d) **Informação e comunicação:** a administração recebe ou fornece informações importantes que apoiam a qualidade do desempenho do sistema de controle interno e, dessa forma, os gestores passam as informações a todos os setores, distribuindo as atividades que devem ser desenvolvidas pelos mesmos.
- e) **Monitoramento de atividades:** tem uma grande relevância, pois é nesse aspecto que se avalia o quanto o sistema de controle interno está sendo eficiente como também se é executado pelos setores da empresa desde os operários até os gestores (MCNALLY, 2013).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de natureza exploratória e descritiva, em que se pretendeu buscar informações que demonstrassem as práticas de controle interno de uma micro empresa do setor de vinicultura (COOPER; SCHINDLER, 2016; FONSECA, 2002).

Quanto à abordagem, é de cunho qualitativo e quanto aos procedimentos utilizou-se de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, guiadas pelo método dedutivo (TOZONI-REIS, 2009; MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

O objeto de pesquisa consistiu na **percepção dos gestores** quanto atendimento das normas contábeis e segurança para tomada de decisão quanto ao controle interno em uso.

Foi realizada observação direta durante a pesquisa de campo quando se buscou identificar e descrever as rotinas e os procedimentos utilizados nos controles internos. Neste momento, as variáveis foram visualizadas durante observação a partir de análise das respostas dadas na entrevista com gestores e funcionários envolvidos com as rotinas de controle interno, tendo como foco os controles internos utilizados e sua eficácia para a tomada de decisão e para o controle operacional da empresa, bem como se os controles utilizados estão atendendo às normas contábeis.

A pesquisa bibliográfica e documental, ou seja, em fontes secundárias, foram essencialmente baseadas em livros, artigos, teses e dissertações, bem como em dados extraídos de documentos *in loco* (FONSECA, 2002).

Quanto às fontes primárias, foi realizada, primeiramente, pela observação direta para identificar e descrever as rotinas de controle interno, pois conforme Fonseca (2009) esse tipo de pesquisa consiste na observação de fatores e fenômenos ocorridos espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumidas relevantes.

Em seguida, realizou-se **entrevista individual em profundidade** (Roteiro conforme APÊNDICE A) junto aos gestores e gerente de produção apoiada em **instrumento aberto** (foco em atendimento das normas e segurança para tomada de decisão) cuja versão final foi ajustada após a realização da observação direta *in loco* (YIN, 2010; MARTINS; THEÓPHILO, 2007). A visita de observação e entrevista ocorreram no mês de maio de 2017.

Durante a entrevista ainda foi utilizada a técnica *laddering* que consiste em fazer perguntas adicionais sempre que necessário para elucidar ou aprofundar as respostas dadas (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Essa técnica consiste em aprofundamento individual indicando apuradamente consequências e valores pessoais (REYNOLDS; GUTMAN<sup>3</sup>, *apud* ALEGRIA; ALMEIDA; ARATANGE, 2011).

Quanto ao instrumento aberto, este consistiu em um conjunto de perguntas sobre as quais os entrevistados teve a liberdade de resposta, ressaltando-se que o entrevistador, no caso, esta pesquisadora, tomou o devido cuidado de não induzir o entrevistado (FOWLER, 2011).

#### 4 ANÁLISE DE DADOS

A empresa de fracionamento e distribuição de vinhos do interior do estado de Rondônia, escolhida para figurar como campo desta pesquisa, atua no mercado a mais de 9 (nove) anos e tem como função a produção de vinhos e similares. É uma empresa de natureza limitada composta por dois sócios, os quais são os administradores da empresa. O quadro de funcionários é composto de doze colaboradores diretos e mais dois indiretos.

A empresa tem como objetivo atender a demanda do mercado interno do estado de Rondônia, atendendo da melhor forma possível. Pôde-se constatar que a empresa também atende esporadicamente alguns clientes no Amazonas e Acre, mas esse não é seu objetivo a

---

<sup>3</sup> Reynolds; Gutman, 1988.

principal, já que seu foco é o estado de Rondônia, justificado pela possibilidade de assim oferecer um serviço/produto de maior qualidade.

#### 4.1 O CONTROLE NA EMPRESA PESQUISADA

Conforme dados obtidos com os gestores a empresa não possui uma política formal de controle interno na empresa, sendo que o controle é realizado por meio de planilhas elaboradas no Excel as quais foram criadas pelos próprios administradores.

Quanto ao controle de funcionários os gestores tem o controle realizado por meio do livro de registro de funcionários, no qual consta a função para o qual foi contratado e dados pessoais de cada funcionário. Já o controle de pagamento de salários é realizado por meio de recibos de pagamento.

O controle de caixa é feito por meio das entradas e saídas devidamente registradas em uma planilha específica, enquanto o controle de estoque de matéria prima é feito periodicamente de acordo com o que foi consumido no dia para a produção. Destaca-se que a empresa não possui estoques de produtos pois a mesma trabalha pré-vendas e sua produção é baseada no que foi pedido.

No que tange à segregação de função, apenas o gerente de produção tem sua função delimitada, enquanto os demais atuam em áreas da produção determinadas pelo gerente de produção, o qual delimita a tarefa de cada um. Destacou-se ainda que os colaboradores da produção tem conhecimento de várias etapas, trazendo assim mais segurança no caso da falta de um, podendo outro empregado executar a função normalmente, não prejudicando a produção do dia.

Para que a produção ocorra de acordo com o planejado, a gerência faz o controle da mesma periodicamente (diariamente), observando a qualidade e a capacidade de produção, os quais são monitorados constantemente pela mesma, com a intenção de sempre oferecer o melhor para o cliente; e a capacidade de produção dos funcionários é entendido como de suma importância, pois é necessário que se tenha uma noção do quanto pode ser produzido diariamente para atender a demanda sem atrasos.

O setor financeiro, por sua vez, é movimentado restritamente pelos sócios, os quais tomam conta das entradas e saídas de ativos financeiros.

Para a proteção contra furtos e perdas de ativos a empresa contratou uma seguradora, a qual cobre qualquer eventualidade que vier a acontecer com os ativos da empresa,

considerando-se que a mesma trabalha com produtos inflamáveis e de pouca duração, ensejando maior risco de perdas e danos.

No que tange aos funcionários, os gestores relatam não se preocuparem, considerando que é de responsabilidade dos mesmos cuidarem dos ativos da empresa.

Quando questionados se a o patrimônio da pessoa física é segregado do patrimônio da pessoa jurídica (Princípio da Entidade), obteve-se a resposta que sim e, que todas as retiradas para uso pessoal, são registradas para futuramente serem descontadas na hora do recebimento de suas partes no lucro/dividendos.

Sobre os relatórios, os mesmos são elaborados e analisados pelos próprios sócios à cada seis meses como acompanhamento do desenvolvimento da empresa; já a análise sobre o controle interno é realizada semanalmente, procurando-se verificar se os objetivos traçados estão sendo atendidos e, se for o caso, fazem readaptações de acordo com a necessidade. As conciliações de documentos são realizadas mensalmente verificando-se se não houveram erros, e no caso de encontrá-los, a correção é realizada de imediato.

Quanto aos registros contábeis, estes são realizados por um escritório de contabilidade com foco no atendimento às obrigações fiscais sendo, no entanto, utilizados para a tomada de decisão apenas os relatórios de impostos. A respeito, o empresário destacou que, para fins bancários, não precisa dos mesmos, uma vez que o banco aceita os relatórios internos e extratos de movimentação bancária.

Comparando as evidências obtidas com o que as normas de controle nos fornecem, tem-se a seguinte descrição:

**Quadro 2: Quadro de comparação de atividades**

<b>Atividades de controle</b>	<b>Atividades desenvolvidas pela empresa</b>
1- Segurança e proteção dos ativos e arquivos de informação	✓ Apenas os gestores tem acesso aos ativos e arquivos de informação, ✓ Contratação de seguro.
2- Documentação e registros adequados.	✓ Controle de procedimentos devidamente registrados, em momento oportuno e pelo valor da nota/comprovante em planilhas equivalentes a suas classificações possibilitando o devido controle.
3- Segregação	✓ Apenas a gerente de produção tem sua função delimitada. Sendo os outros setores de responsabilidade dos sócios.
4- Procedimentos adequados de autorização para o processamento das transações.	✓ O acesso aos ativos e de restrita responsabilidade dos sócios bem como a acesso a relatórios.
5- Verificações independentes	✓ São feitas verificações semanalmente nos procedimentos e diariamente no estoque de matéria prima.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Diante do exposto pode ser observado que a empresa pesquisada procura seguir as atividades de controle interno determinadas pelas normas de auditoria visando ter a segurança necessária para continuar atuando no mercado.

Para os seus gestores, os controles utilizados são de suma importância, pois sem os mesmos torna-se impossível tomar decisões para o desenvolvimento da empresa, pois é necessário que se tenha certeza da real situação financeira em que a empresa se encontra. Destacou-se ainda, que os mesmos devem ter veracidade, pois se não possuem informações que ofereçam uma visão verdadeira da situação, de nada servirá todo o trabalho feito. Ressalta-se ainda que, todos os registros devem ser feitos dentro dos padrões contábeis, considerando que se detectados erros, os mesmos poderão responder perante juízo.

O que foi verificado *in loco* é que realmente a empresa procura seguir da melhor maneira possível o que o sistema contábil determina, registrando todas as operações da empresa em momento oportuno e de forma adequada, utilizando-se de planilhas de entrada, saída, pedidos de clientes, emissão de cheques, recebimento de cheques de clientes a serem descontados e os já recebidos. Também possui relatórios semestrais das operações ocorridas, os quais dão a possibilidade de visão aos gestores do real desempenho da empresa tanto na parte financeira como operacional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa realizada na empresa de fracionamento e distribuição de vinhos teve por finalidade identificar e analisar o sistema de controle interno utilizado pela empresa, e avaliar segundo o referencial teórico e percepção dos gestores se o mesmo traz segurança para a tomada de decisão. Foi aplicado um questionário *in loco* com perguntas abertas aos gestores e gerente de produção, bem como foram verificados os registros de procedimentos citados pelos mesmos.

Pode ser constatado que a empresa realiza os devidos registros de ativos e passivos, ou seja, entradas e saídas, fornecedores, estoque de matéria prima, clientes, funcionários, despesas, cumprindo assim as exigências das normas fiscais.

Verificou-se que por mais que a empresa tenha seus registros de acordo com as normas, ela não tem sistema de controle interno, podendo assim levar à incompreensão dos objetivos da empresa por parte dos funcionários.

Na visão dos gestores os controles existentes trazem uma boa margem de segurança para a tomada de decisão dentro da empresa, os quais são elaborados para que sejam

eficientes e confiáveis. Destaca-se ainda, que os controles utilizados são de fácil aplicação, considerando que o número de funcionários é pequeno e a empresa trabalha apenas com três tipos de produtos: o vinho, aguardente e bebidas alcoólicas por mistura.

Verificou-se ser de suma importância que os gestores conheçam os procedimentos que ocorrem no dia a dia de sua empresa, como também os procedimentos de controle aplicados, pois, como já dito anteriormente, não há um procedimento definido para se aplicar na empresa e sim, normas a serem seguidas, das quais cada gestor vai adequar os procedimentos de acordo com sua necessidade, seguindo o que as normas contábeis e leis determinam.

Pode-se também destacar que, por mais que se tenha estratégia de criar um bom sistema de controle interno, em algum momento, ele pode falhar e mudanças devem ser feitas para que os objetivos planejados continuem sendo alcançados.

Os resultados apontaram que os controles internos utilizados pela empresa de fracionamento e distribuição de vinhos do interior do estado de Rondônia pesquisada, apesar de não ter um sistema de controle definido formalmente, se utiliza de bons sistemas de controle, os quais atendem às normas contábeis figurando como importante instrumento para obtenção de dados seguros para tomada de decisões de curto e longo prazo no que se refere a registro de atividades no âmbito da empresa, porém ela não possui controle interno propriamente dito, os quais devem oferecer eficácia e eficiência nas operações da empresa, o desempenho da empresa deve ser mensurado e a empresa deve ter regulamentos claros para que os objetivos traçados sejam alcançados, o que não é a realidade da empresa pesquisada. Como a empresa não possui uma política formal de controle interno e apenas a gerente de produção tem uma função determinada a empresa fica vulnerável a fraudes e desvios, o que pode levar os gestores a tomar decisões erradas.

## REFERÊNCIAS

ALEGRIA, Rosa; ALMEIDA, Pergentino; ARATANGY, Victor. **Teoria e Prática da pesquisa aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ATTIE, Willian. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. *Evidenciação da Gestão de Riscos pela Metodologia do COSO: Um Estudo nos Relatórios da Administração de Empresas Brasileiras*. **Revista do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Contabilidade**: v. 12,

p. 69 – 86, 2012. Disponível em <  
<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/23198/pdf>> acesso em: 29 de novembro de 2016.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Curso de avaliação de controles internos/Tribunal de Contas da União**. 2 ed. Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2012. Disponível em <  
[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W\\_ALWmTZ\\_sQJ:portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp%3FfileId%3D8A8182A24F0A728E014F0B23E7D25BED+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-b-ab](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W_ALWmTZ_sQJ:portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp%3FfileId%3D8A8182A24F0A728E014F0B23E7D25BED+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-b-ab)>. Acesso em: 29 de novembro de 2016.

CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem de Gestão Econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHAMON, Edina Maria Querido de Oliveira (org.). **Gestão integrada de organizações**. Rio de Janeiro: Brasporte, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de Administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle para Incrementar Competitividade e Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em Teoria Geral da Administração**. 2 ed. São Paulo: Editora Manole, 2013. Disponível em <  
<https://books.google.com.br/books?id=TpTLAgAAQBAJ&pg=PT392&dq=controle+de+sistema+de+informa%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi-38Ge39HQAHVSPJAKHXhmAE44HhC7BQhHMAY#v=onepage&q=controle%20de%20sistema%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o&f=false>>. Acesso em: 20 de outubro de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 12 Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12 ed. Porto Alegre: AMGH. 2006. Disponível em <  
<https://books.google.com.br/books?id=-3wdDAAQBAJ&pg=PA128&dq=m%C3%A9todo+explorat%C3%B3rio&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjfvPyrnd7QAhVIHpAKHfqIC9oQ6AEIJTAC#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 01 de dezembro de 2016.

D`AVILA, Marcos Zähler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel. 2002.

DOANE, Davi P.; SEWARD, Lori E. **Estatística aplicada à administração e economia**. AMGH editora. 2014. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?id=H7pTBAAAQBAJ&pg=PA29&dq=escala+likert&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwily72k4eTQAhUFh5AKHZW5AxoQuwUIJzAC#v=onepage&q=escala%20likert&f=false>>. Acesso em: 03 de dezembro de 2016.

FAIA, Valter da Silva; GOMES, Josir Simeone; MILAN, Joatan Bitencourt. *Avaliação do sistema do controle gerencial de uma empresa do setor químico: um estudo de caso*. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10 n. 19, p.97-118. 2013. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76226206006>>. Acesso em: 20 de setembro de 2016.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba: Iesde, 2009. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?id=jtP-KupagtcC&printsec=frontcover&dq=metodologia&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwie-rsw93QAhXCIJAKHSmzCiEQ6AEIJAC#v=onepage&q&f=false>>. Acessado em: 03 de dezembro de 2016.

FONSECA, João José Saraiva da. **Apostila de Metodologia da Pesquisa científica**. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&pg=PA3&dq=metodologia&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwie-rsw93QAhXCIJAKHSmzCiEQ6AEIQTAAH#v=onepage&q&f=false>>. Acessado em: 05 de dezembro de 2016.

FOWLER, Floyd J. **Pesquisa de Levantamento**. Curitiba. Penso Editora, 2011. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?id=d4QTBwAAQBAJ&pg=PA140&dq=instrumento+aberto+de+levantamento&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiUgJLR2OTQAhXEhJAKHbcbCTwQuwUIKzAB#v=onepage&q=instrumento%20aberto%20de%20levantamento&f=false>>. Acessado em: 03 de dezembro de 2016.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; PEREIRA, Elias. **Dicionário de termos de contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCNALLY, J. Stephen. **Uma abordagem para uma transação eficaz**. Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Tradway, Coso, 2013. Disponível em <[https://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=pt-BR&prev=search&rurl=translate.google.com.br&sl=en&u=http://www.coso.org/documents/COSO%2520McNallyTransition%2520Article-Final%2520COSO%2520Version%2520Proof\\_5-31-13.pdf&usq=ALkJrhphZ5iqT5bP3w\\_eB96RG8XiB7qJHA](https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=pt-BR&prev=search&rurl=translate.google.com.br&sl=en&u=http://www.coso.org/documents/COSO%2520McNallyTransition%2520Article-Final%2520COSO%2520Version%2520Proof_5-31-13.pdf&usq=ALkJrhphZ5iqT5bP3w_eB96RG8XiB7qJHA)>. Acesso em: 02 de novembro de 2016.

MORAES, Giovane. **Elementos do sistema de gestão Smsgqs - vol. 2 – sistema de gestão integrada**. 2 ed.: Gerenciamento Verde Editora, 2010. Disponível em:



<<https://books.google.com.br/books?id=1eJFN1kO74IC&pg=PA212&dq=controle+do+sistema+de+informa%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj007DmkNLQAhVBFJAKHff-Dnk4ChC7BQg1MAE#v=onepage&q=controle%20do%20sistema%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o&f=false>>. Acesso em 28 outubro de 2016.

MARQUES, Wagner Luiz. **Administração geral e profissional**. 2. ed. Paraná: Gráfica Vera Cruz Cianorte, 2013.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Geral I**. Paraná: Gráfica Vera Cruz Cianorte, 2007.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade gerencial à necessidade das empresas**. 2. ed. Paraná: Wagner Luiz Marques, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade, TEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAUTZ, Robert Kuhn. **Princípios de auditoria**. Tradução e adaptação técnica de Hilário Franco. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MOREIRA, Rafael de Lacerda; ENCARNAÇÃO, Luana Vogel; BISPO, Oscar Neto de Almeida. *A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas*. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.10, p.119-140. 2013. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76226206007>>. Acesso em: 19 de setembro de 2016.

MOSIMANN, Clara Pellegrino; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed.. São Paulo: Atlas, 1999.

NOVELHO, Aliciane Aparecida; OLIVEIRA, Reginaldo A. de; ROVER, Ardinete. *A controladoria no contexto atual das empresas*. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v.4, p.35-48. 2005. Disponível em: < <http://revista.crcsc.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/CRCSC/article/view/1136/1065>>. Acesso em: 26 de agosto de 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PORTAL DE AUDITORIA. **Conceito de Controle interno**. Disponível em < <http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria-interna/conceito-de-controle-interno.asp>>. Acesso em: 27 de agosto de 2016.

PORTAL DE AUDITORIA. **Controles internos**. Disponível em < <http://www.portaldeauditoria.com.br/controles-internos/>>. Acesso em: 30 de janeiro de 2017.

SILVESTRE, Antônio Luiz. **Análise de dados e estatística descritiva**. Escolar Editora, 2007. Disponível em < <https://books.google.com.br/books?id=mzu4j2SUKzMC&pg=PA3&dq=estatistica+descritiva>>

[+defini%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj1hoTP5eTQAhUGFpAKHRsWCtcQuwUIHDAA#v=onepage&q=estatística%20descritiva%20defini%C3%A7%C3%A3o&f=false](#) >. Acesso em 07 de dezembro de 2016.

TOSTES, Fernando Pereira. **Gestão de Riscos no Mercado:** Metodologias Financeira e Contábil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

URWICK, Lyndall F. **Princípios da Administração.** Teoria Clássica. 2015. Disponível em: < <http://teoriaclassica0.webnode.com/news/principios-da-administra%C3%A7%C3%A3o-lyndall-f-urwick/>>. Acesso em: 12 de novembro de 2016.

UTZIG, Mara Jaqueline Santoro; BEUREN, Ilse Maria. *Relação entre o uso interativo do sistema de controle gerencial e diferentes modelos de gestão de inovação.* **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 4. p.260-286, 2014. Disponível em < <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100283>>. Acesso em: 26 de setembro de 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL EM PROFUNDIDADE QUANTO AOS PROCEDIMENTOS PARA O CONTROLE INTERNO**

- 1- Há quanto tempo a empresa está atuando no mercado?
- 2- Qual a principal atividade desta empresa?
- 3- Quantos funcionários a empresa possui? Todos são devidamente registrados?
- 4- A empresa tem uma política formal de controle interno?
- 5- Quais os procedimentos de controle interno usados na empresa? Pode descrevê-los?
- 6- Você acredita que conhecer todos os processos da empresa pode facilitar a aplicação do controle interno?
- 7- É feito controle das entradas e saídas de caixa, estoque e mercadorias da empresa?
- 8- Quais são os procedimentos utilizados para controlar as contas a pagar e as contas a receber?
- 9- Há separação de função para cada funcionário?
- 10- Os funcionários exercem sua função de acordo com sua especialização?
- 11- Consta no contrato de trabalho a definição do cargo e tarefa de cada um dentro da empresa?
- 12- Há pessoas específicas para supervisionar determinadas atividades realizadas na empresa? Pode explicar?
- 13- Qual o sistema que a empresa utiliza para proteger os ativos de eventuais perdas e roubos?
- 14- A empresa faz os devidos registros contábeis de ativos e passivos (balanço patrimonial)? Você considera os dados contábeis existentes confiáveis e eficientes? Os mesmos são utilizados para a tomada de decisão?
- 15- A empresa tem objetivos claros ou se pauta em atender à demanda? Pode explicar?
- 16- São feitos relatórios? Quais e com qual frequência?
- 17- Como e por quem os relatórios elaborados são analisados?
- 18- E quanto aos controles internos, são analisados? Como, por quem e com qual frequência?
- 19- De quanto em quanto tempo são feitas conciliações dos documentos para averiguar se não tem erros? No caso de constatar erros há uma medida a ser tomada para concertar esse problema?
- 20- Você considera que os controles internos utilizados no momento são eficientes e seguros? Pode explicar?
- 21- Os relatórios de controle interno são utilizados para tomar decisões dentro da empresa?